

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie řízení lidských zdrojů
Proposal of Human Resource Management Strategy

Student: Bc. Lucie Valentová
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1,2 a 5 mi byly dány k dispozici.“

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Valentová Lucie

Poděkování

Děkuji Prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení této diplomové práce, cenné připomínky a laskavý přístup během jejího zpracovávání.

Děkuji také paní vedoucí personálního oddělení nejmenované společnosti za zpřístupnění citlivých údajů a čas, který mi věnovala.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Valentová Lucie

Obsah:

1	Úvod	1
2	Teoreticko - metodologická východiska.....	2
2.1	Teorie strategického řízení lidských zdrojů.....	2
2.1.1	Řízení lidských zdrojů	2
2.1.2	Personální činnosti.....	5
2.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Personální útvar, jeho specifické úkoly a funkce.....	8
2.3	Hodnocení zaměstnanců	10
2.3.1	Hodnocení jako sociální proces	12
2.3.2	Kdo hodnotí	13
2.3.3	Metody hodnocení	13
2.3.4	Hodnotící rozhovor	15
2.3.4.1	Vedení hodnotícího rozhovoru	16
2.3.4.2	Popis procesu hodnocení	17
2.3.4.3	Fáze hodnotícího rozhovoru	18
2.4	Implementace systému hodnocení	19
2.5	Vzdělávání	20
2.5.1	Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	21
2.5.2	Proces plánování cyklu vzdělávání.....	23
2.5.3	Metody vzdělávání.....	24
3	Charakteristika organizace.....	25
3.1	Organizační uspořádání	26
3.2	Hodnocení zaměstnanců	27
3.3	Vzdělávání	28
4	Praktická část	30

4.1	Personální strategie společnosti	30
4.2	Personální činnosti	31
4.3	Projekt „Rozvoj celopodnikového vzdělávání ve společnosti“	34
4.4	Hodnocení zaměstnanců	35
4.4.1	Směrnice pro roční hodnotící rozhovor.....	35
4.4.2	Návod k vedení hodnotícího rozhovoru.....	39
4.4.3	Informace pro hodnocené.....	43
4.4.4	Průběh a výsledky hodnotících rozhovorů	45
4.4.5	Vzdělávání.....	46
5	Závěr.....	49
	Seznam literatury	50
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V současné době stále roste význam lidských zdrojů. Vrcholová vedení společností si pomalu začínají uvědomovat, jak velkou konkurenční výhodu mohou získat ve svých zaměstnancích, ale pouze když jim budou věnovat patřičnou péči. Spokojení zaměstnanci lépe pracují, mají menší absence a v neposlední řadě také vytvářejí pozitivní obraz společnosti na veřejnosti, takže nestarat se o ně se prostě a jednoduše nevyplatí.

Téma „Návrh strategie řízení lidských zdrojů“ jsem si vybrala právě z tohoto důvodu a také proto, že jsem chtěla něco vytvořit a udělat pro společnost. Bohužel její název uvádět nebudu, protože budu psát o jejích interních záležitostech.

Hlavním cílem této práce bude nastavit systém hodnocení zaměstnanců konkrétně hodnotících rozhovorů, které si společnost přeje zavést.

Na začátku své diplomové práce se budu věnovat teoreticko - metodologickým východiskům, které budou zaměřené na řízení lidských zdrojů, personální činnosti, strategické řízení lidských zdrojů, personální útvar, hodnocení zaměstnanců především pomocí hodnotícího rozhovoru, implementace systému hodnocení a vzdělávání. Z této teorie pak budu vycházet v praktické části.

Následuje kapitola charakteristika společnosti, kde budou uvedeny základní informace o společnosti včetně jejího prozatímního hodnocení zaměstnanců a vzdělávání.

Praktická část bude zaměřena na personální strategii, od které se budou odvíjet projekty personálního oddělení. Jednotlivé projekty si rozebereme a zaměříme se na plnění jednoho konkrétního projektu a na personální činnosti s ním spojené.

2 Teoreticko - metodologická východiska

Personální řízení, resp. řízení a rozvoj lidských zdrojů se zabývá lidmi v organizaci a souvisejícími úkoly jejich řízení a rozvoje. Řízení lidských zdrojů má úzkou návaznost na management organizace.

Lidské zdroje v současné době směřují k tomu, aby byly považovány za nejvýznamnější zdroj ve všech organizacích. Právě vymezením strategického řízení lidských zdrojů včetně cílů, úkolů, jednotlivých personálních činností a funkcemi personálního oddělení se zabývá teoretická část diplomové práce, ze které budu vycházet při zpracování praktické části.

Kromě zmíněných témat se také konkrétně zaměříme na hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotících rozhovorů a jejich vzdělávání a rozvoj.

2.1 Teorie strategického řízení lidských zdrojů

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů prezentuje nejnovější pojetí personální práce, které se ve vyspělých státech začalo formovat někdy v průběhu 80. a 90. let. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejvýznamnějšího výrobního vstupu a hybnou silou činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů představuje řízení lidí, takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Dokončuje se přerod od personální práce jako administrativní činnosti k činnosti koncepční. Nejde zde o vědní disciplínu nýbrž o vědu pragmatickou, kdy veškeré poznatky jsou ověřeny v praxi a zúčelněny jsou i poznatky z jiných věd (sociologie, historie, právo apod.).

Koncepce řízení lidských zdrojů se od klasického personálního řízení liší hned v několika charakteristikách. Koubek (2001, s. 16) uvádí řadu těchto charakteristik a odlišností, z nichž klíčové jsou první tři:

1. „Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce,

hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.)

3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.
4. Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
5. Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
6. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
7. Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
8. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
9. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
10. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
11. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“

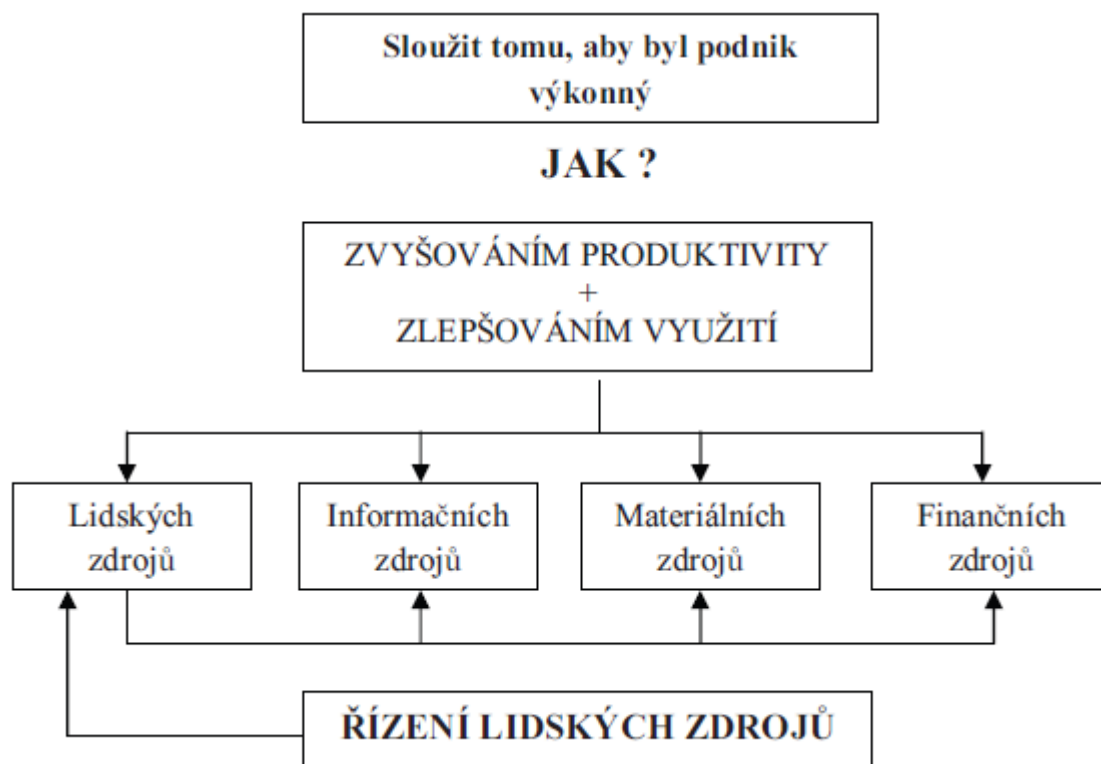
Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2002) jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přistupují k dosažení jejích cílů.“

Řízení lidských zdrojů se zabývá navrhováním formálních systémů v organizaci k zajištění účinného a efektivního využívání lidského talentu, aby bylo možné dosáhnout organizačních cílů (Mathis, Jackson, 2008).

Cílem řízení lidských zdrojů v obecnějším pojetí je tedy udržovat organizaci výkonnou a neustále se snažit zvyšovat tuto výkonnost. Ke splnění tohoto cíle slouží co

nejefektivnější využívání všech zdrojů, které má organizaci k dispozici, tj. materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Velmi důležité je mít správné lidi na správných místech a vytvořit jim co nejlepší podmínky pro to, aby se mohli realizovat a rozvíjet se, protože to oni rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, a tedy řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace. Tento cíl řízení lidských zdrojů velmi dobře znázornil Koubek (2001, s. 17) ve svém schématu viz obr. 2.1.1:

Obr. 2.1.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů má tedy konkrétněji za úkol dosazovat vhodné lidi na správná místa a usilovat o jejich připravenost přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Důležité je sledování chodu podniku, aby bylo možné dosahovat optimálního využívání fondu pracovní doby a schopností zaměstnanců.

Styl vedení lidí musí být efektivní, aby podporoval zdravé mezilidské vztahy a formování týmů v organizaci. Vedoucí by měl podporovat dobrou atmosféru na pracovišti.

Extrémně důležitým procesem pro podnik je rozvoj zaměstnance, jehož prostřednictvím může vyrůst nejen on sám, ale i organizace. Zejména z hlediska perspektivy jeho kariéry, osvojení si schopností, povyšování, růstu platového ohodnocení apod. Pro

organizaci je to významné z hlediska změn kultury, zavádění nových programů a iniciativ, flexibility a připravenosti na změny i z hlediska růstu znalostí, dovedností a schopností pracovní síly organizace.

Samozřejmě mezi úkoly patří i sledování a dodržování legislativy, která se týká oblasti práce, zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv, aby si organizace vybudovala dobrou zaměstnavatelskou pověst.

2.1.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti znázorňují aktivity, které provádí personální útvar.

Pojetí i počet těchto činností se různí, záleží na velikosti podniku. Menší podnik nebude provádět každodenně všechny činnosti, jak uvádí Koubek (2001; s. 21), bude záležet individuálně na každém podniku, které činnosti a jak často budou prováděny.

Pojetí personálních činností, jak uvádí Koubek (2001; s. 21):

1. „Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování.
7. Vzdělávání pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Personální informační systém.
11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků.“

2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“, jak definuje Koubek (2001; s. 24).

Personální strategií se rozumí najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního vývoje podniku: počet zaměstnanců, kvalifikační a vzdělanostní strukturu, zdroje či způsoby získávání zaměstnanců, jejich vedení, motivování a rozvíjení.

Strategické (dlouhodobé) personální plánování je nástrojem strategického řízení lidských zdrojů.

Tvorba této personální strategie by měla vždy vycházet ze strategie podniku. Strategie podniku vyplývá z jeho návrhu, jak úspěšně konkurovat, a tak přežít a růst (Mathis, Jackson, 2008).

Základní struktura strategie podniku v oblasti lidských zdrojů je tvořena pěti základními body:

1. dlouhodobá personální vize podniku, jejíž význam je především motivační a komunikační,
2. stanovení střednědobých personálních předpokladů nezbytných pro naplnění strategických cílů podniku,
3. charakteristika současného personálního stavu, jeho silných a slabých stránek,
4. formulace konkrétních personálních cílů podniku, stanovení opatření, na jejichž základě budou tyto cíle dosaženy včetně jejich případných variant a určení způsobu, kterým bude dosahování stanovených cílů hodnoceno,
5. taktický plán, stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění.

Základem personální strategie jsou body dva až čtyři, které lze označit jako strategický plán, na který se zaměříme především.

Ad2) Podkladem ke stanovení střednědobých personálních předpokladů nutných pro splnění strategických cílů podniku je shrnutí podnikatelské strategie firmy, zejména té části, která definuje dlouhodobé klíčové faktory či budoucí tržní úspěšnosti podniku.

Konkrétně to znamená určit počet zaměstnanců, jejich strukturu, které schopnosti a motivaci budeme pro naplnění podnikatelské strategie muset mít, jakým způsobem bude tyto zaměstnance třeba řídit apod.

Ad3) Pro tvorbu personální strategie je velmi důležité objektivní porovnání personálních předpokladů potřebných k naplnění podnikatelské strategie s reálným stavem firmy. Účelem tohoto kroku je analyzovat zejména omezení, které stávající a budoucí personální situace společnosti pro dosažení jejích strategických cílů vytváří.

Ad4) Stanovení střednědobých cílů vycházející z klíčových personálních předpokladů úspěšnosti firmy má v personální oblasti o to větší význam, že tato sféra byla původně zaměřena spíše na činnosti nežli na konkrétní cíle.

Na základě realistického zmapování personální situace organizace je třeba formulovat konkrétní, střednědobé personální cíle (nejlépe v podobě personálních ukazatelů a jejich požadovaných hodnot) a odpovídající opatření nezbytné k jejich dosažení. Tato část personální strategie představuje zpravidla její nejdůležitější složku.

Personální plány:

- Plán personálního stavu podniku a personálních rezerv
- Plán získávání a výběru zaměstnanců
- Plán vzdělávání zaměstnanců a plán řízení vědomostí
- Plán motivace, odměňování a produktivity práce
- Plán hodnocení pracovníků
- Strategie v oblasti podnikových hodnot a firemní kultury

Jednotlivé personální plány by měly obsahovat vedle konkrétních cílů i koncepční část stanovující opatření či metody, jejichž pomocí budou cíle dosaženy.

Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 30) je „hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Je zapotřebí udávat směr v často proměnlivém prostředí tak, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální i kolektivní potřeby jejích pracovníků mohly být uspokojeny vytvořením a realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů.“

Podoby řízení lidských zdrojů

Storey (Armstrong, 2007) rozlišuje dvě podoby řízení lidských zdrojů tzv. tvrdý a měkký přístup. Tvrdý přístup klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Naopak měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, klade důraz na komunikaci, motivování a vedení.

Podniky by se měly pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Každá organizace dbá na to, aby plnila své cíle, tudíž musí zabezpečit potřebné zdroje a efektivně je využívat. Nicméně by měla také vzít v úvahu lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů, avšak mnohé podniky mají sklon upřednostňovat spíše tvrdý přístup.

2.2 Personální útvar, jeho specifické úkoly a funkce

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“, jak uvádí Koubek (2001, s. 29).

Personální útvar je tedy samostatný subsystém v organizaci, který soustřeďuje specialisty pro řešení úkolů z oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho význam spočívá v prokazování služeb, předkládání projektů na rozvoj kultury organizace a zlepšení spolupráce s liniovými manažery.

Koubek (2001, s. 29) se domnívá, že personální útvar kromě již uvedených personálních činností musí plnit i některé specifické úkoly:

1. „Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
2. Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
3. Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadních záležitostí personální práce.

4. Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.“

Především je zodpovědný za to, že personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, smysluplně sloužit potřebám řízení, že budou mít určité jednotné pojetí a metodiku.

Armstrong (2007, s. 75) se domnívá, že „je nutné personální útvar neustále hodnotit, aby byla zajištěna jeho efektivnost, jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování služeb a podpory.“

Avšak někdy je velmi těžké dokázat přínos personálního útvaru pro efektivnost organizace. Zvláště obtížné je přímo kvantitativně (finančně) vyjádřit přínos vzdělávání zaměstnanců pro výkon. Naproti tomu náklady na vzdělávání jdou velice snadno vyčíslit.

Význam personální práce spočívá v její schopnosti zvyšovat výkonnost, konkurenceschopnost, a tedy i ekonomickou úspěšnost organizace.

Koubek (2001, s. 38) si myslí, že „personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky. Souvisí to například s:

- redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
- úsilím snižování absence a o zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu.
- eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce (pracovního postupu).
- minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonané práce.
- zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci snižujících počet úrazů, které by znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení a nemocenské dávky pracovníků.
- přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci, což vede následně k zvýšení kvality výrobků a služeb a k snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak k zvýšení prodeje atd.“

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců slouží k tomu, aby zaměstnavatel věděl, jaké má zaměstnance, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a prosperitě společnosti. Avšak také zaměstnanec potřebuje vědět, jak ho hodnotí jeho zaměstnavatel a jak je spokojen s jeho prací.

Hroník (2006) vymezuje tři oblasti, na které je třeba se zaměřit, aby hodnocení bylo efektivní. První oblastí je vstup, což je potenciál, způsobilosti a praxe tedy souhrnně předpoklady, které pracovník vkládá do své práce. Druhou oblastí je proces, do kterého spadá pracovní chování a přístup zaměstnance k práci. Poslední oblastí je výstup tedy výkon zaměstnance.

Úkoly hodnocení zaměstnanců definuje Koubek (2001, s. 194) takto:

- „Zjistit, jak zaměstnanec pracuje, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, dále posoudit jeho pracovní chování a vztahy ke kolegům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž přichází do kontaktu během své práce.
- Sdělit zjištěné výsledky jednotlivým zaměstnancům a projednat je s nimi.
- Hledat řešení ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, která tomu mají napomoci.“

Existují dvě podoby hodnocení zaměstnanců a to formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení probíhá během výkonu práce zaměstnance, kdy ho hodnotí jeho nadřízený. Avšak toto hodnocení není objektivní, je řízeno pocity a náladou nadřízeného, a také aktuální situací. Má také své výhody jako je kontrola plnění pracovních úkolů, pracovního chování a poskytování okamžité zpětné vazby. Nadřízený tím významně usměrňuje práci zaměstnance, může ho povzbuzovat a oceňovat jeho dobrou práci, a také s ním může řešit operativní problémy.

Formální hodnocení je oproti tomu, více racionálnější a hlavně standardizované, pravidelně se opakuje a je dopředu naplánováno. Z tohoto hodnocení se pořizují záznamy, kdy originál se zakládá do osobního spisu zaměstnance a dvě kopie, které si ponechá hodnotitel a hodnocený.

Jakékoliv personální rozhodnutí by tedy mělo být založeno na formálním hodnocení, které je více objektivní a standardizované. Dále se proto budeme věnovat pouze problematice formálního hodnocení.

Mezi výhody pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců patří (Koubek, 2007):

- komplexnější poznání a hodnocení zaměstnanců, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit potřebných k práci,
- lepší rozpoznání, ocenění a rozvíjení silných stránek zaměstnance,
- odhalení slabých stránek zaměstnance a umožnění jejich efektivnějšího odstraňování,
- rozpoznání potřeb vzdělávání a odhalení potenciálu zaměstnance, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost zaměstnance na výkon,
- přispívá ke zvyšování pracovní morálky ve společnosti.

Dále Koubek (2007, s. 127) uvádí řadu úkolů hodnocení, bez kterých nelze efektivně provádět řadu personálních činností. Těmito úkoly jsou:

- „rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců,
- umožnit každému zaměstnanci zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého zaměstnance podle jeho přispění k dosažení firemních cílů,
- motivovat zaměstnance,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu každého zaměstnance,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého zaměstnance,
- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců,

- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru zaměstnanců a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů firmy.“

Hodnocení je významné i pro zaměstnance, jeho součástí je projev uznání, ale i korekce pracovního jednání. Zaměstnanec má také možnost vyjádřit své názory.

2.3.1 Hodnocení jako sociální proces

Koubek (2001) rozděluje hodnocení z časového hlediska na tři základní fáze. První fází je přípravné období. Musejí se stanovit zásady hodnocení, aby bylo jasné, co a jak se bude hodnotit a vytvořit formuláře, které se budou používat k hodnocení. Hodnocení se smí týkat pouze nároků na pracovní místo a musí být projednáno se zaměstnancem a stvrzeno jeho podpisem. Dále by mělo být písemně zaznamenáno, ale výsledky se nesmí zveřejňovat. Velmi důležité je i pravidelné opakování hodnocení. V první fázi se musí také provést analýza pracovního místa, abychom znali požadavky na pracovní místo a mohli podle toho hodnotit zaměstnance, příp. řešit neshody a dohodnout se na nápravě. Dále formulovat kritéria, podle kterých se bude hodnotit a samozřejmě informovat zaměstnance o tom, že budou v brzké době hodnoceni.

Druhou fází je realizační období, které v sobě zahrnuje získávání informací a pořízení dokumentace. Zjišťování informací např. pozorováním zaměstnanců při práci je nesmírně důležité pro hodnocení a je potřeba jej písemně zaznamenávat jednotným způsobem.

Třetí a poslední fází je vyhodnocovací období. Během něhož dochází k vyhodnocování výsledků a jejich porovnání s žádanými výsledky. Následuje rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení – tato fáze je velmi důležitá pro zlepšování pracovního výkonu a na jejím průběhu záleží, zdali bude mít motivační efekt či nikoliv. Samozřejmě je potřeba zajistit zpětnou vazbu, a to nejen směrem k zaměstnanci, ale i k efektivnosti vypracovaného systému hodnocení.

2.3.2 Kdo hodnotí

Při formálním hodnocení je důležité stanovit kdo koho hodnotí. Rozlišujeme čtyři formy hodnocení:

1. *Nadřízený podřízeného*, což je nejběžněji používaná forma v praxi. Mezi její nevýhody patří značná administrativa a možnost omylu vedoucího při hodnocení.
2. *Sebehodnocení*, které posiluje pocit odpovědnosti zaměstnance za své schopnosti a znalosti, ale může dojít k určité neochotě zaměstnance připustit si své slabiny nebo naopak přílišná sebekritika.
3. *Hodnocení spolupracovníky* má výhodu v dobré vzájemné znalosti zaměstnanců. Můžeme tak získat nové podněty a informace. Překážkou může být obava vyjádřit skutečný názor, ale taky vyjádření falešné soudržnosti.
4. *Podřízený nadřízeného*, což zavádějí pouze progresivní firmy, které chtějí doplnit informace o svých vedoucích. Důraz se klade na respektování anonymity hodnotitelů, dobrovolnosti a diskrétnosti, a to z toho důvodu, aby se nebáli podřízení vyjádřit svůj názor. Podřízení nám tak mohou poskytnout informace o slabých místech vedoucího.

2.3.3 Metody hodnocení

Pro vytvoření efektivního systému hodnocení a úspěšné implementace ve společnosti, je zapotřebí zvolit vhodné cíle a kritéria systému hodnocení. Tedy co bude předmětem hodnocení a jaký časový horizont budeme posuzovat, od toho se odvíjí i volba metody.

V odborné literatuře bývají metody hodnocení rozdělené různě, zde jsou rozděleny do tří skupin:

1. ***Nekomparativní hodnocení jedinců zpravidla na základě předem standardizovaných hodnotících kritérií se stanovenou škálou (číselná, grafická, slovní):***
 - a) *Dotazník*, který má prostor pro dostatečné množství hodnotících kritérií, navíc otázky jsou položeny všem stejně a snadno se vyhodnocuje a srovnává. Avšak nezachytí reakce hodnoceného.
 - b) *Nucená volba*, kdy jsou hodnocenému předloženy různé výroky, z nichž hodnocený vybírá ten, který nejvíce odpovídá jeho názoru.

- c) *Testování a pozorování pracovního výkonu*, jde o využívání psychologických testů na znalosti a dovednosti (jen u vybraných profesí).

2. Komparativní hodnocení zaměstnanců:

- a) *Stanovení pořadí* tedy seřazení od nejlepšího k nejhoršímu podle předem daných kritérií. Tato metoda je rychlá a jednoduchá, ale rozdíl mezi prvním a druhým zaměstnancem může být velmi malý apod.
- b) *Nucené rozdělení*, kdy jsou předem daná pravidla pro rozdělení (např. nejlepší 20%, střední 70% a ostatní 10%).
- c) *Bodovací metoda*, která je založena na tom, že vedoucí přiřazuje body zaměstnancům.
- d) *Párové srovnání*, které spočívá ve vytvoření matice zaměstnanců a zaměstnanec je porovnáván s druhým, dokud není porovnán každý s každým.
- Hodnocení dovnitř organizace (hodnocení 360°) spočívá ve sbírání informací od všech osob z organizace, které mohou podat informace o hodnoceném. Hodnotí nadřízený podřízeného, sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky a podřízený nadřízeného.
 - Hodnotitelé mimo organizaci (hodnocení 540°) se skládá z předchozího plus hodnocení klientů

3. Behaviorální metody založené na pozorování pracovního chování (Wagnerová, 2008):

- a) *Technika kritického incidentu CIT - „Critical Incident Technique“*

Této technice se také říká metoda klíčových událostí a je založena na pozorování a hodnocení zaměstnance nadřízeným podle předem stanových výkonnostních kritérií v kritických aspektech pracovní výkonnosti.

- b) *Metoda BARS - „Behaviorally Anchored Rating Scales“*

Behaviorálně zakotvené hodnotící škály se odvíjí od metody klíčových událostí (CIT) tedy jsou založeny na skutečném pozorovatelném chování. Metoda je zaměřena na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování. Zaměstnanec a jeho nadřízení stanoví žádoucí pracovní chování, které se zařadí do několika

hodnotících stupňů ve stanoveném rozmezí např. od vynikající až po nepřijatelné. Hodnotitel pak označuje stupně pro všechny kategorie.

c) Řízení podle cílů MBO - „Management by Objectives“

Tato metoda je založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a následném vyhodnocování úspěšnosti jejich dosažení. Zaměstnanci je tak umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější. Tím se na něj přenáší i odpovědnost za dosažení cíle.

d) Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor má za úkol zkoordinování požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností zaměstnance. Účelem hodnotícího pohovoru je zpravidla posouzení uplynulého období a debata a plánování cílů na další období. Podrobněji se této metodě věnuji v následující části.

2.3.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je součástí hodnotícího systému společnosti a patří k jejím základním personálním procesům. Slouží k plánování cílů, dosahování lepších pracovních výsledků, ke zjišťování potřeb rozvoje zaměstnanců apod.

Hodnotící pohovor by měl vycházet z průběžného sledování a neformálního hodnocení zaměstnance nadřazeným během hodnoceného období.

Hlavním účelem hodnocení je zkoordinovat schopnosti zaměstnance s vizí a potřebami společnosti. Dle literatury (Koubek, 2004) je lze shrnout takto:

1. Hodnocení výkonu pracovníka za předchozí období. Hodnocení se musí opírat o podstatné podklady. Hodnotitel by měl vycházet ze zápisu z předchozího hodnotícího pohovoru, srovnat plánované výsledky s dosaženými. V případě nesouladu zjistit příčiny neplnění.
2. Vytvořit plán směřující ke zlepšení výkonu v budoucnu, včetně navržení potřeb dalšího vzdělávání a potřeby podpory pro zlepšení.
3. Rozpoznat možné problémy a omezení, které negativně ovlivňují zaměstnance, a stanovit návrhy a postupy k nápravnému řešení, návrh dalšího vývoje v práci.

4. Zlepšit vztahy včetně komunikace mezi vedoucím a podřízeným zaměstnancem, vysvětlit nejasnosti, odstranit komunikační bariéry, dát prostor pro náměty a připomínky hodnoceného.
5. Rozpoznání určitého pracovního potenciálu zaměstnance a možnosti jeho dalšího uplatnění.

Pravidelné hodnocení má mnoho dalších přínosů, kvůli kterým se provádí. Podrobněji jsou pak rozepsány v praktické části této práce.

2.3.4.1 Vedení hodnotícího rozhovoru

Neexistuje jediný správný způsob nastavení hodnocení, existují pouze principy, které je užitečné dodržovat, aby bylo dosaženo cílů hodnocení. Přijetí systému hodnocení je významně ovlivněno nejen jeho kvalitou a správnou implementací, ale také způsobem realizace vlastního hodnotícího rozhovoru.

Způsob vedení hodnotícího pohovoru dle Pilařové (2007) odráží zejména:

- postoj účastníků hodnotícího rozhovoru k procesu hodnocení,
- kompetence účastníků hodnocení v oblasti vedení hodnotícího rozhovoru (znalost metodiky vedení hodnotícího rozhovoru a dovednost vedení hodnotícího rozhovoru, například dovednost naslouchat, formulovat myšlenky, definovat cíle, poskytovat a přijímat kritiku aj.).

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování obecných zásad, které Kociánová (2010, s. 153) definuje takto:

- „hodnotitel je zodpovědný za průběh rozhovoru,
- rozhovor je diskusí, nikoliv monologem hodnotitele,
- rozhovor se musí vztahovat k práci, k osobnosti pouze pokud souvisí pracovní činností,
- při hodnocení se musí vycházet z nároků pracovního místa, z dostatečných a podstatných informací a musí být zajištěna spravedlivost,
- důležité je hovořit o faktech, být konkrétní, zdůraznit cíl hodnocení, kterým je zlepšení práce,

- rozhovor by neměl být nepřátelsky veden, ale ani by neměl být nezávazným povídáním,
- hodnotitel by měl zajistit vedení rozhovoru ve vhodném a nerušeném prostředí, měl by vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru,
- hodnocený by z rozhovoru měl cítit snahu nadřízeného mu pomoci dosáhnout zlepšení,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ptát se na nejasné informace a ověřovat stanovisko zaměstnance,
- hodnotitel by měl pozitivně formulovat,
- během hodnotícího pohovoru by se nemělo zapomenout na chválu za dobré pracovní výsledky,
- hodnotitel by měl kritizovat práci spíše než osobu zaměstnance,
- hodnotitel by si měl zapsat důležité poznámky z průběhu rozhovoru,
- rozhovoru věnovat dostatek času.“

2.3.4.2 Popis procesu hodnocení

Obvykle bývá popis procesu popsán v interní směrnici nebo v jiném interním dokumentu a měl by obsahovat všechny podstatné informace, které jsou níže rozepsány (Pilařová, 2007).

Mezi tyto informace patří termín konání hodnocení, který by měl zachovat návaznost dalších procesů (např. změny ve mzdách, odměnách, návrh školení zaměstnanců apod.) a samozřejmě by neměl být zasazen do období s nejvyšší vytížeností zaměstnanců.

Měla by být také zachována časová posloupnost hodnocení, tzn. stanovit, jak budou hodnotící pohovory v podniku probíhat. V organizacích s dobře fungujícím systémem interní komunikace probíhají rozhovory na všech úrovních řízení současně. Avšak ve většině podniků se nejčastěji preferuje postup od top managementu směrem k nižším úrovním řízení, který umožňuje efektivní dekomponování cílů organizace, předávání strategických informací a především přejímání „vzorového“ vedení hodnotících rozhovorů. V některých organizacích je upřednostňován opačný postup tedy od nižších úrovní řízení po top management, obvykle jde o organizace řízené „zespoda“, tj. „učící se organizace“.

Vztah kdo koho hodnotí, je dán formální organizační strukturou v případě hierarchické organizační struktury hodnotí přímý nadřízený a hodnoceným je přímý

podřízený. V případě maticově řízených organizačních strukturách může být hodnotitelem každý, kdo přiděluje hodnocenému práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje. Avšak rozhodovací a schvalovací pravomoc v oblasti řízení lidí je ponechána přímému nadřízenému.

Měl by být stanoven také způsob záznamu hodnocení. Tedy jaké formuláře se během hodnocení budou vyplňovat a jakým způsobem. Dále musí být stanoveno komu a kdy tyto formuláře předat.

Musí být jasně vymezen vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem. Jedná se především o návaznost na personální plánování, redesign pracovních míst, posouzení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování, rozmísťování zaměstnanců a vliv má i na oblast pracovních vztahů.

Interní směrnice by také měla obsahovat metodické pokyny, které popisují způsob vedení hodnotícího rozhovoru, přípravu na hodnocení aj.

2.3.4.3 Fáze hodnotícího rozhovoru

Pokud v organizaci byl správně implementován systém hodnocení, který akceptovali všichni účastníci, kteří byli vhodně vyškoleni ve vedení rozhovorů, můžeme přejít k realizaci hodnotících rozhovorů.

Samotná realizace hodnotícího rozhovoru se skládá ze tří fází (Pilařová, 2007).

1. Příprava na hodnotící rozhovor

Odvíjí se od metodiky obsažené v interní směrnici. Obsahuje přípravu formulářů pro hodnocení, přichystání otázek a podkladů k hodnocení a samozřejmě naplánovat termín konání rozhovoru, který bychom měli hodnocenému sdělit 2-3 dny předem. Hodnocený by měl dostat také formulář nebo otázky, na které se má připravit.

2. Průběh hodnotícího rozhovoru

Každý pohovor se skládá z úvodu, hlavní části a závěru. Hlavním účelem úvodu je navodit přátelskou atmosféru, objasnit účel setkání, seznámit hodnoceného s průběhem a časovým rámcem hodnocení.

Hlavní část je vedena podle předepsané struktury v interní směrnici. Avšak je potřeba držet se určitých pravidel. Hodnotitel by si měl stanovit cíl a držet se ho, příliš od něj neodbočovat, dávat najevo ochotu pomoci, zaměřit se na fakta, nikoliv dohady.

Nemělo by se zapomínat chválit a v případě kritiky být konkrétní a pozitivní. Během rozhovoru je vhodné dělat si poznámky a dodržovat časový rámec rozhovoru. Hodnotitel by měl klást otevřené otázky a nechat hodnocenému dostatečný prostor k vyjádření.

V závěru rozhovoru by mělo být shrnutí důležitých sdělení účastníků, stanovení nových úkolů, opatření a závazků. Vyplněný standardizovaný formulář by měli podepsat oba účastníci a originál předat personalistovi, který bude sloužit jako podklad k identifikaci potřeb dalšího vzdělávání a rozvoje. Kopii formuláře by měl dostat jak hodnotitel tak hodnocený. Na závěr by měl hodnotitel poděkovat a rozloučit se se zaměstnancem.

3. Realizace a kontrola ujednání a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru

Důležitou součástí hodnocení je i tato fáze, protože pokud by nikdo nevyžadoval realizaci stanovených dohod, mohli by mít účastníci hodnocení pocit, že definování a stanovení cílů je jen formalita napsaná na papíře a jedná se jen o ztrátu času.

2.4 Implementace systému hodnocení

V případě zavádění nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti nestačí se jen domnívat, že jsme správně zvolili metodu. Zavádění nového systému jako jakákoliv jiná změna systému musí být správně načasovaná a v souladu s firemní strategií, aby byla implementace úspěšná. Další důležitou podmínkou je, aby tuto změnu podpořil i management, pak můžeme počítat i s podporou ostatních zaměstnanců (Pilařová, 2008).

Hroník (2005) vymezil předpoklady, které by měl efektivní systém hodnocení splňovat takto:

- „mít jednoznačnou podporu managementu,
- být akceptován zaměstnanci,
- být v souladu se strategickými cíli organizace,
- nebýt administrativní zátěží pro hodnotitele,
- být ve shodě s firemní kulturou,
- být permanentním procesem, který slučuje situační hodnocení se systémovým hodnocením,
- být podroben zhodnocení každý cyklus hodnocení.“

Dalším významným předpokladem je akceptace systému hodnotiteli. Hodnotitelem je nejčastěji přímý nadřízený z ryze praktických důvodů. Zná důvěrně úkoly vyplývající z pracovní pozice podřízeného, jeho pracovní prostředí i podmínky, za nichž pracuje.

Avšak každého hodnotitele je nutné vhodnou formou proškolit ve vedení hodnotících rozhovorů, v manažerských dovednostech apod. Školení může probíhat formou e-learningu, přednášky apod. Hodnocení, které vypracuje vedoucí zaměstnanec, by mělo být přezkoumáno jeho nadřízeným, a to z důvodu předcházení diskriminace, hodnotitelských chyb či zaujatosti.

2.5 Vzdělávání

Úspěch organizace závisí na její schopnosti flexibility a připravenosti na změny. Vliv na tyto schopnosti mají její zaměstnanci, kteří jsou na změnu nejen připraveni, ale změnu akceptují a podporují. Tudíž formování pracovních schopností zaměstnanců se stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Koubek (2001, s. 238) uvádí, že vzdělávání je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) „Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, která je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou proškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky

tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.

- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“

Od této jeho definice se odvíjí i tři základní oblasti formování pracovních schopností:

1. Oblast vzdělávání, která zahrnuje aktivity, které směřují k rozvoji znalostí, dovedností a hodnot lidí, k porozumění tradicím a myšlenkám, jež ovlivňují společnost, v které lidé žijí.
2. Oblast kvalifikace obsahuje aktivity, které souvisejí se zaměstnáním.
 - základní přípravu na povolání mimo organizaci
 - orientaci jde o zefektivnění adaptace
 - doškolování (prohlubování kvalifikace formou školení)
 - přeškolování (osvojení si nových pracovních znalostí a dovedností).
3. Oblast rozvoje je zaměřena na získávání širší palety znalostí a dovedností, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální kariéry.

2.5.1 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

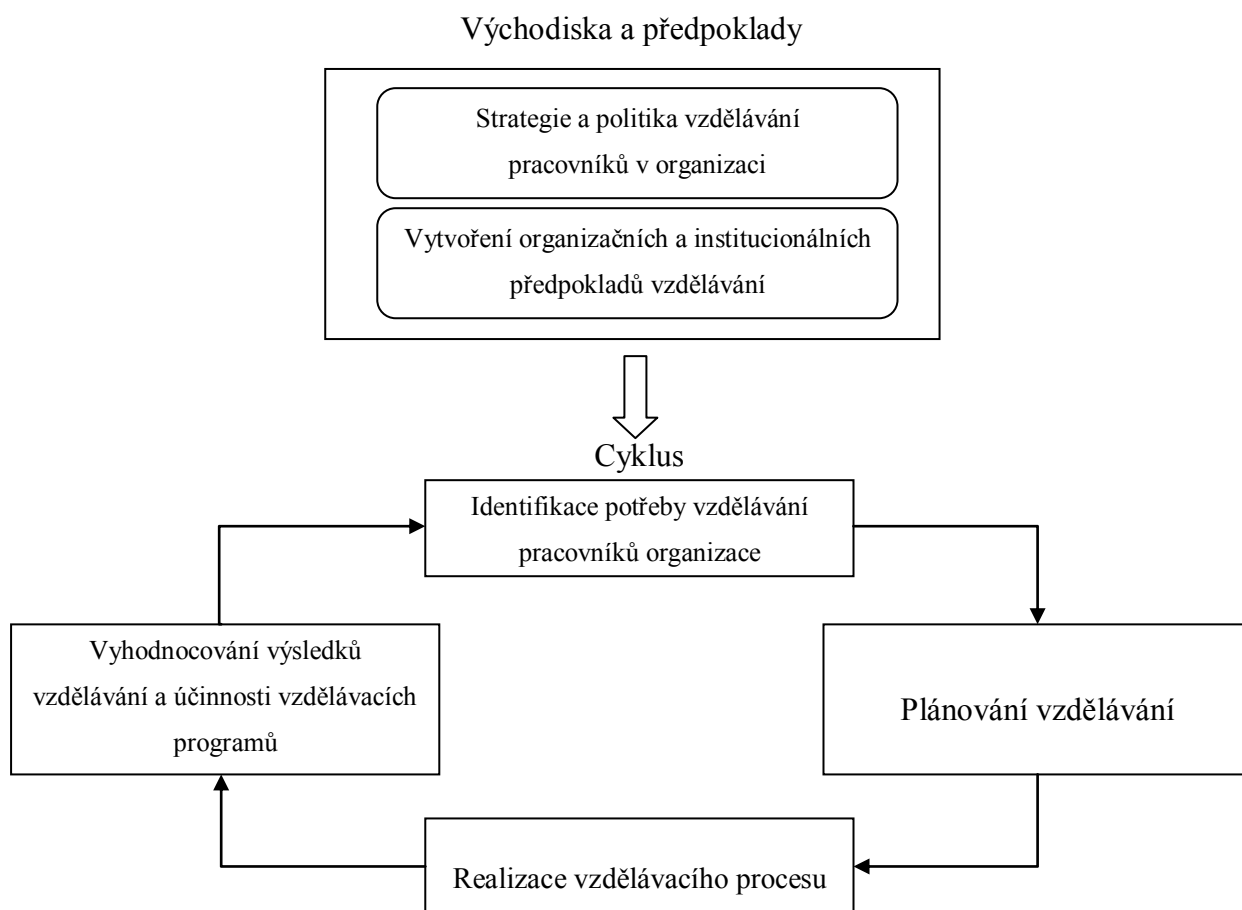
Systém vzdělávání zaměstnanců se skládá ze vzdělávacích aktivit a rozvoje, který je iniciován organizací. Tento systém má na starost personální oddělení, nebo pokud jde o větší společnost, zvláštní útvar vzdělávání zaměstnanců, ale i vedoucí zaměstnanci jsou do tohoto systému zapojeni. Vzdělávání zaměstnanců je personální činností, při níž se také spolupracuje s externími vzdělávacími organizacemi či odborníky.

Efektivní podnikové vzdělávání může přinést výhody jako je usnadnění řízení změny, zvýšení provozní flexibility zaměstnanců, zvýšení oddanosti a angažovanosti zaměstnanců, ale také přilákání vysoce kvalitních zaměstnanců aj.

Nejčastěji používané pojetí ke vzdělávání zaměstnanců je systematický přístup. Jak uvádí Tureckiová (2004) tento přístup „propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podle tohoto přístupu je vzdělávání systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování, dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.“

Koubek (2001) uvádí, že se jedná o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, z cílů stanovených strategií vzdělávání a vycházející z vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace uvádí schéma v obr. 2.5.1.

Obr. 2.5.1: Cyklus systematického vzdělávání (Koubek, 2001, s. 245)



Cyklus tedy začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace např. při hodnotícím rozhovoru. Následuje plánování vzdělávání, kdy se řeší rozpočet, kdo bude vzděláván a kým, hledání školitele, oblast vzdělávání apod. Třetí fází je realizace

vzdělávacího procesu, což je samotné školení. Poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Vzdělávání není levnou záležitostí, a proto je nutné sledovat na kolik, byli účinné metody a nástroje použité ke vzdělávání zaměstnanců.

2.5.2 Proces plánování cyklu vzdělávání

Od fáze identifikace potřeb se objevují návrhy plánů a prozatímní plány, definují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich se odvíjí návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se dále upřesňují a prodiskutovávají, až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Program vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje zaměstnance, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a také časový rozvrh vzdělávání (Koubek, 2001).

Proces plánování se skládá z několika kroků, tento postup nemusí být striktně dodržen, jednotlivé kroky se mohou prolínat a s využitím zpětné vazby, se můžeme k některým krokům vrátit.

1. *identifikace potřeby vzdělávání* - konzultace se zainteresovanými stranami – s útvary a osobami v organizaci, jejichž podpora je pro vzdělávání nezbytná,
2. *specifikace potřeb vzdělávání* – pro specifikaci vzdělávacích potřeb slouží analýza organizace (cílem je určit počet lidí a poukázat na typ znalostí, které jsou v časovém horizontu zapotřebí), analýza pracovních míst (pro specifikaci znalostí, dovedností a postojů, které by měl zaměstnanec mít) a analýza jednotlivce (vychází z výsledků prováděného hodnocení zaměstnanců),
3. *definování cílů vzdělávání a kritérií pro hodnocení* - vymezit kdo budou posluchači, co se mají naučit a co by měli po absolvování ovládat,
4. *vytvoření vzdělávacího programu* - zahrnuje určení obsahu programu, volbu metod vzdělávání, stanovení časového plánu vzdělávacího programu, určení místa vzdělávání a určení lektorů programu,
5. *určení předpokládaných nákladů*,
6. *vlastní realizace vzdělávacího programu*,
7. *hodnocení podle určitých kritérií* - slouží ke zjištění, zda byly splněny cíle vzdělávacího procesu, důraz je kladen především na vnitřní kritéria (informace od posluchačů),

8. *zhodnocení nákladů* – může sloužit pro stanovení nákladů nových programů a pro hledání způsobů, jak efektivně snižovat náklady na vzdělávací programy,
9. *zdokonalení vzdělávání*.

2.5.3 Metody vzdělávání

Na zvolení metody vzdělávání působí řada faktorů jako je předmět a obsah vzdělávání, cíl učení, lidské faktory a časové a materiální faktory.

Metody lze rozdělit do dvou skupin podle místa vzdělávání (Koubek, 2001):

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) např. rotace práce, koučování, mentorování aj.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) např. přednáška, diskuse, případová studie apod.

Metody vzdělávání lze také rozdělit podle aktivity posluchače:

- pasivní metody:
 - přednáška – pro sdělování informací většímu počtu účastníků,
 - využití výukových videopořadů a filmů, videokonference – jsou využívány k ukázce reálné situace,
 - výuka pomocí počítačových výukových pořadů - umožňuje procházet programem vlastním tempem,
 - případová studie,
 - skupinová diskuse,
- aktivní metody:
 - workshop – varianta případových studií, problémy se řeší formou týmové práce,
 - zpracování projektů – zadán lektorem, prostor pro vlastní tvořivost a iniciativu,
 - development centre – komplex metod,
 - outdoor training – učí se manažerským dovednostem,
 - koučování, mentorování, rotace práce.

3 Charakteristika organizace

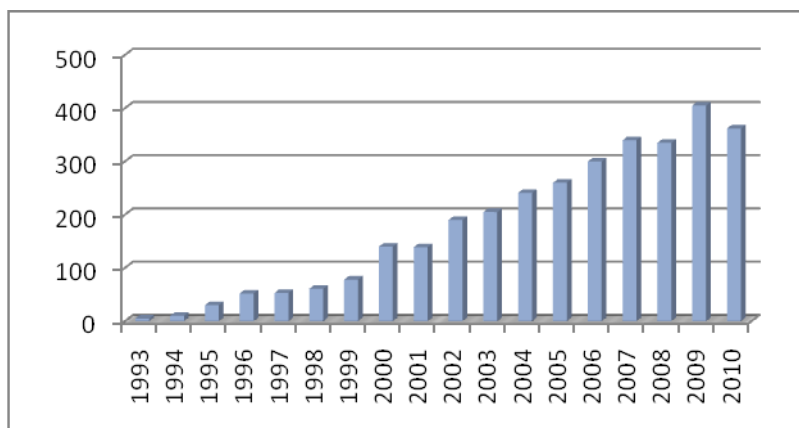
V této diplomové práci se zabývám personální strategií, personálními činnostmi a dalšími pro společnost citlivými záležitostmi, a z těchto důvodů jsem se dohodla s vedoucí personálního oddělení neuvádět název společnosti. Pouze zde uvádím základní informace o podniku.

Tato firma je ryze českou společností. Jedná se o výrobní podnik střední velikosti a rozhodujícím předmětem činnosti je:

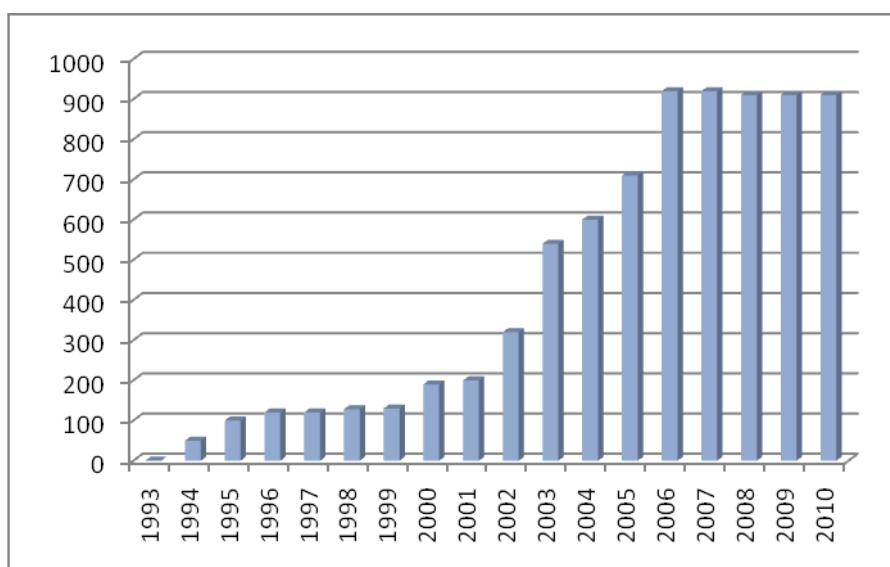
- výroba a montáž stavebních prvků z plastů a kovů,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba kovových konstrukcí.

Společnost se během svého dlouholetého působení na trhu rozrůstala nejen po stránce technické a personální viz obr. 3a, ale zejména rozsahem výroby a tedy zvýšením obrátu viz obr. 3.b. V současné době patří mezi významné výrobce v České republice, kdy 80 % produkce spotřebovává český trh, zbývajících 20 % směřuje zejména do Belgie, Dánska, Německa, Slovenska a Švýcarska a dalších zemí EU.

Obr. 3a: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v jednotlivých letech



Obr. 3b: Vývoj obrátu společnosti v jednotlivých letech (v mil. Kč)



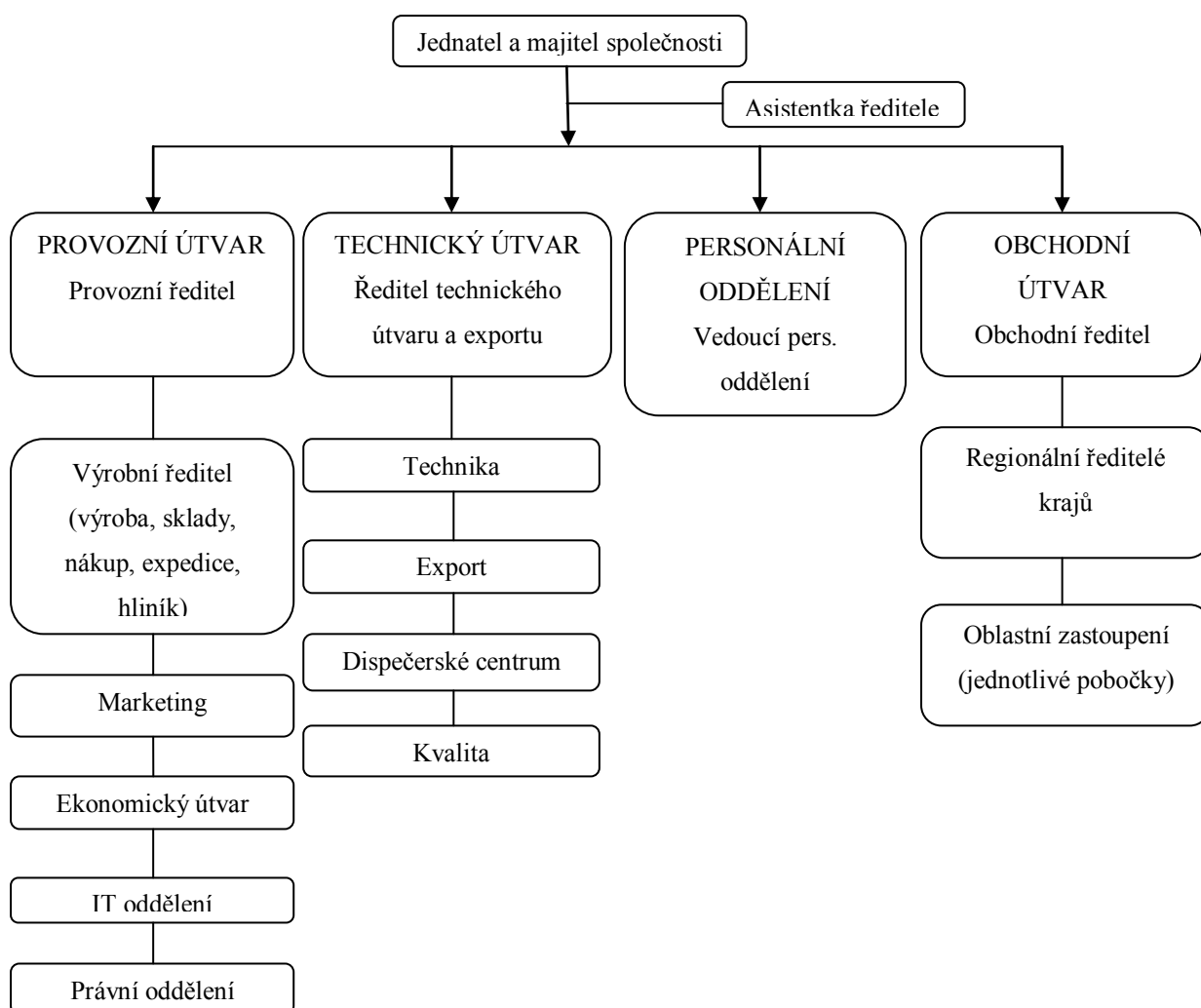
3.1 Organizační uspořádání

Společnost vede jednatel a majitel společnosti, k ruce má asistentku a pod sebou čtyři hlavní útvary – provozní, technický, personální a obchodní útvar. Každý z těchto útvarů vede ředitel, pod kterým jsou další úseky. Úseky mají své vedoucí, kteří se zodpovídají řediteli útvaru.

Obchodní útvar zahrnuje nejvíce zaměstnanců. Na centrále společnosti sídlí obchodní ředitel pod sebou má asistentku, projektové manažery, vedoucího realizací a vedoucího rozpočtů s celým oddělením centrálních rozpočtů.

Zjednodušená organizační struktura společnosti je znázorněna organizačním diagramem viz obr. 3.1.

Obr. 3.1: Zjednodušené organizační uspořádání (vlastní zpracování)



3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení u zaměstnanců poprvé proběhne před ukončením zkušební doby. Toto hodnocení má dvě části. První částí je standardizovaný rozhovor, který vede personální oddělení se zaměstnancem a jeho účelem je zhodnocení práce zaměstnance. Na začátku se k práci zaměstnance krátce vyjádří jeho nadřízený a pak následuje rozhovor se zaměstnancem. Během rozhovoru jsou zaměstnanci kladeny různé otázky, jejichž smyslem je zjistit spokojenost zaměstnance s prací, co mu vadí, jak zná náplň svojí práce, zdali se chce dál vzdělávat, jaké cíle má do budoucna, jaké změny by navrhoval u sebe nebo ve společnosti, jak hodnotí svého nadřízeného, jakou má motivaci k práci a další viz příloha č. 1.

Druhou částí je pak písemné složení testů znalostí, které pro svoji práci potřebuje. Testy se různí podle pozice zaměstnance, kterou zastává. Například obchodní manažer bude

testován na znalost produktů, ale rozpočtářka bude muset v testu spíše prokázat schopnost správně nacenit zakázku. Na základě toho provedeného rozhovoru a testování se personální oddělení dále rozhoduje a přijímá patřičná opatření.

Dále ve společnosti probíhaly pokusy o zavedení ročních hodnotících rozhovorů, které bohužel zkrachovaly, protože nebyly dotaženy do úplného konce. Hlavními důvody bylo nepochopení důležitosti rozhovorů zaměstnanci, kteří měli jiné priority a nevěnovali tomu potřebný čas a prostor. Dalším důvodem bylo, že když už tyto rozhovory proběhly, tak jak měly, byly založeny do skříně a už se neprovádělo shrnutí výsledků či plánování dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci pak měli pocit, že je zbytečné tyto rozhovory provádět, když neexistuje žádná odezva. Například zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že by si rád prohloubil své znalosti v Excelu, avšak když se nic nedělo, byl z toho zklamaný a připadalo mu zbytečné věnovat další čas těmto rozhovorům.

V současné době se připravuje zavedení nového systému hodnocení, což je hlavním cílem této diplomové práce.

3.3 Vzdělávání

Společnost se výrazně orientuje na další rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání má na starost personální oddělení na základě spolupráce s jednatelem, vedoucími a zaměstnanci s využitím rozhovorů, dotazníků a testů. Školení se dělí na vnitrofiremní, externí a samostudium.

Vnitrofiremní školení provádí interní lektori, což jsou ti nejzkušenější zaměstnanci, u kterých je vhodné jejich znalosti šířit dál. Školení se zaměřuje na několik oblastí. První oblastí je produktové školení, které je povinné pro všechny zaměstnance společnosti, následuje legislativa a další oblasti dle potřeb organizace. Některá školení není nutné absolvovat, pokud zaměstnanec úspěšně složí testy a tím prokáže svoji znalost dané problematiky.

Provádí se také školení, které je nutné absolvovat ze zákona a v daných lhůtách. Jde zejména o oblast účetnictví a výroby.

Při externím školení se klade důraz na velmi pečlivý výběr agentury. Vyžadují se reference, a také se agentura ověřuje zkoušením školení na menším počtu zaměstnanců, které se vyhodnocuje.

Pak je zde samostudium, které je prováděno na základě kurzu a k tomu příslušné publikace anebo, personální oddělení nabízí knihy a CD, které si může půjčit každý, kdo chce na sobě pracovat. Nyní si konkrétně mohou zaměstnanci půjčovat knihy s názvy: Baťa – cesty k úspěchu, Minutový manažer, Motivace zvenčí je jako smrad a Debordelizace hlavy a půjčit CD na poslech s tituly: Pozitivní myšlení, Co nemá vliv na úspěch, Co ovlivňuje úspěch, Jak začít MLM? a 7 návyků skutečně efektivních lidí.

Je stanoven plán školení, který sestavuje personální oddělení, tak aby na sebe jednotlivá školení logicky navazovala, který je předložen zaměstnancům. Plán se skládá z termínů, osob nebo agentur, které jednotlivá školení povedou, délky školení a také vyčíslení nákladů na osobu za školení. Interní školení jsou zdarma, vyjadřují se pouze náklady na externí školení.

Průběžně se samozřejmě připravují i další školení dle potřeb společnosti. Tato školení se odvozují od výsledku testování Thomas, které radí, jak zaměstnance dále správně rozvíjet a také z výsledků hodnotících rozhovorů, jejichž zavedení je hlavním cílem této diplomové práce.

4 Praktická část

Praktickou část jsem zaměřila na personální strategii, od které se odvíjí projekty personálního oddělení. Jednotlivé projekty si projdeme a zaměříme se na plnění jednoho konkrétního projektu a na personální činnosti s ním spojené.

Jedná se především o nastavení systému hodnocení zaměstnanců konkrétně hodnotících rozhovorů, které si přeje společnost zavést.

Společnost se chce do roku 2012 stát jedním ze dvou nejvýznamnějších dodavatelů produktů a služeb na specifickém trhu v České a Slovenské republice a zároveň společností první volby pro náročného zákazníka.

Náročný zákazník však vyžaduje kvalitní služby, a pokud přijde do společnosti, tak vyžaduje patřičnou péči od jejích zaměstnanců. Požaduje kvalifikované zaměstnance, kteří tomu opravdu rozumí a snaží se mu vyjít vstříc, a proto se především zavádí hodnocení, aby bylo možné každého zaměstnance, co nejlépe dále rozvíjet a vzdělávat.

4.1 Personální strategie společnosti

Jak vyplývá z teorie, je velmi důležité, aby personální strategie byla propojená se strategií podniku, a u této společnosti tomu není jinak. Tím je zajištěna podpora managementu a spolupráce zaměstnanců.

Personální strategie společnosti vychází ze strategie společnosti 2010 - 2013. Tato strategie stanovuje 24 projektů, jejichž splnění mají na starost určená oddělení společnosti.

Do personální strategie spadají tyto tři projekty:

1. Rozvoj celopodnikového vzdělávání ve společnosti
2. Zvyšování pracovní atmosféry ve společnosti
3. Identifikace pracovních pozic

Každý z těchto projektů slouží k optimalizaci organizace a systému řízení. Projekty jsou detailně popsány a rozpracovány do jednotlivých činností i s termíny plnění, jak si ukážeme v následující části.

4.2 Personální činnosti

Soupis personálních činností, které na personálním oddělení probíhají s určitou rutinou, jsou sepsány v příloze č. 2. Avšak mezi tyto personální činnosti, které plní personální útvar běžně by měly být zaneseny i projekty odvíjející se od personální strategie, což společnost má v bodě 12. strategie – projekty. Tento bod stručně obsahuje činnosti, které souvisí se všemi třemi projekty:

- a. systém hodnocení, hodnotící pohovory
- b. práce s talenty
- c. Thomas
- d. plán vzdělávání
- e. pravidelné porady
- f. komunikace směrem k zaměstnancům
- g. společenské akce
- h. způsob komunikace – odměňování
- i. propojení centrály s ostatními kanceláři
- j. školení
- k. negativní zaměstnanci
- l. klobouky.

Nicméně my se na tyto činnosti, které vyplývají z personální strategie, podíváme podrobněji pro lepší pochopení. Rozdělila jsem je podle projektů:

a) „Rozvoj celopodnikového vzdělávání“

Tímto projektem a jeho provedením se budu zabývat v samostatné části 4.3 Projekt „Rozvoj celopodnikového vzdělávání“.

b) „Zvyšování pracovní atmosféry“

Cílem projektu je zvyšování pracovní atmosféry ve společnosti na základě nastavení spolupráce vč. komunikace s jednotlivými zaměstnanci.

Přínos projektu je zefektivnit činnosti zaměstnanců na základě příjemného pracovního prostředí a podpořit naplňování strategie společnosti pro další tři roky.

Projektem budou definovány aktivity personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců, které povedou ke zvyšování pracovní atmosféry ve společnosti a tudíž ke zvyšování produktivity. Aktivity směřující ke zvyšování komunikace:

1. školení pro vedoucí zaměstnance na vedení lidí, ve způsobu komunikace s různými typy podřízených,
2. větší míry sounáležitosti zaměstnance ke společnosti dosáhneme i podporou společných setkání, při kterých je důležitý motivační blok,
3. sdělení jednatele společnosti směřuje přes jasný komunikační kanál,
4. aby zaměstnanec zvýšil svoji důvěru ve společnost, musí vědět, co se ve firmě děje a za co a jak je hodnocený,
5. odbourání stížností a výmluv (negativních sdělení) na jiná oddělení částečně odbourá větší propojení centrály s jednotlivými kanceláři,
6. identifikování zaměstnanců s negativním naladěním, které by dokázalo ovlivnit práci a prostředí ostatních,

Úspěch tohoto projektu by měl ukázat průzkum spokojenosti a nízká negativní fluktuace. Následující tabulka 4.2a ukazuje termíny plnění jednotlivých činností.

Tab. 4.2a: Termíny, názvy a výstupy k milníku k projektu „Zvyšování pracovní atmosféry“

Datum milníku	Název milníku	Výstupy k milníku
31.12.2010	zajistit pravidelné porady jednotlivých oddělení / kanceláří	pevně daný a veřejně známý plán porad 2011
31.12.2010	nastavit způsob komunikace vůči zaměstnancům	jasný a pravidelně fungující komunikační kanál
31.1.2011	nastavení společenských akcí pro zaměstnance v průběhu roku, vč. motivačního bloku	seznam společných aktivit
31.1.2011	nastavení způsobu komunikace (mezi nadřízeným a zaměstnancem) o důvodech a výši vyplacení prémie	zaměstnanci ví, za co a jak jsou finančně hodnoceni
31.1.2011	zajistit větší propojení centrály a jednotlivých kanceláří	dočasná rotace zaměstnanců
31.3.2011	proškolení vedoucích zaměstnanců ve vedení lidí	proškolení vedoucích zaměstnanců ve vedení podřízených
28.2.2011	identifikovat negativně naladěné zaměstnance a spolupráci s nimi přehodnotit	identifikace zaměstnanců, kteří úspěšně rozšiřují negativní náladu

Zdroj: Podnik

c) „Identifikace pracovních pozic“

Cílem projektu je popsat pracovní pozice vč. kompetenčního modelu u jednotlivých zaměstnanců tak, aby se reflektoval aktuální stav.

Přínosem projektu je vyjasnění pravidel, pravomocí a vztahů v rámci společnosti, jak na úrovni jednotlivých organizačních útvarů, tak na úrovni jednotlivých zaměstnanců; výsledkem je minimalizace rizika nedorozumění, konfliktů a rozporů

Během projektu budou navrženy, interně diskutovány a následně zavedeny:

1. kompetenční model (tj. model požadovaných schopností, dovedností, znalostí a zkušeností pro jednotlivé pracovní pozice napříč společností s primárním zaměřením na vedení společnosti (klíčové pozice) Kompetenční model bude představovat jednoduchý a srozumitelný rámec pro popisy pracovních pozic, jež budou představovat jeho pravidelně aktualizovanou náplň)
2. popisy pracovních pozic (popisy pracovních pozic vychází z odsouhlaseného kompetenčního modelu)
3. systém řízení výkonu - nastavit všechny složky motivace způsobem, jenž bude reflektovat produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců

Ukazateli úspěchu je procento naplnění a aktuálnosti pracovních pozic („klobouků“) a index růstu produktivity práce. Termíny plnění jednotlivých činností prezentuje následující tabulka.

Tab. 4.2b: Termíny, názvy a výstupy k milníku k projektu „Identifikace pracovních pozic“

Datum milníku	Název milníku	Výstupy k milníku
31.1.2011	stanovení klobouků vč. způsobu odměňování členů vedení	schválený klobouk vč. způsobu odměňování pro management (vč. způsobu zveřejnění - nástěnky)
31.3.2011	stanovení klobouků vč. způsobu odměňování TOP - 1	schválený klobouk vč. způsobu odměňování pro TOP - 1
31.4.2011	stanovení klobouků vč. způsobu odměňování pro všechny zaměstnance THP	schválené klobouky vč. způsobu odměňování pro všechny zaměstnance THP
31.5.2011	stanovení klobouků vč. způsobu odměňování pro všechny zaměstnance výroby	schválené klobouky vč. způsobu odměňování pro všechny zaměstnance výroby

Zdroj: Podnik

4.3 Projekt „Rozvoj celopodnikového vzdělávání ve společnosti“

Jak již bylo uvedeno, společnost si stanovila Strategii pro období 2010 – 2013, z níž vyplývá 24 projektů, které chce splnit. Personální oddělení se z toho zabývá třemi projekty, ale pouze na jednom z těchto projektů se budu podílet i já, což je rozvoj celopodnikového vzdělávání ve společnosti. Nyní si ho blíže popíšeme.

Cílem projektu je systematizovat proces vzdělávání zaměstnanců. Přínosem tohoto projektu je zefektivnit činnosti zaměstnanců a podpořit naplňování strategie společnosti pro další tři roky.

Úspěch tohoto projektu ukáže hodnocení efektivity školení (nadřízený i účastník) a procento zaměstnanců zapojených do vzdělávacích programů. Lhůty plnění jednotlivých činností a výstupy z těchto činností jsou uvedeny v následující tabulce 4.3.

Tab. 4.3: Lhůty, názvy a výstupy k milníku k projektu „Rozvoj celopodnikového vzdělávání“

Datum milníku	Název milníku	Výstupy k milníku
30.11.2010	nastavení systému hodnocení zaměstnanců vč. nastavení systému práce s talenty	platný systém hodnocení zaměstnanců a práce s talenty
31.12.2010	vyplnění, vyhodnocení a informování o výsledcích z dotazníků Thomas	závěry plynoucí z dotazníků Thomas
31.1.2011	příprava vedoucích na roční hodnotící pohovory	písemná příprava vedoucích na roční hodnotící pohovory
31.1.2011	nastavení systému vyhledávání talentů (oslovení studentů ve školách formou soutěží či přednášek)	přímé oslovení studentů ve školách (přednášky, soutěže ...)
28.2.2010	roční hodnocení zaměstnanců	předání zhodnocení všech zaměstnanců na personální oddělení
31.3.2010	analýza a vyhodnocení ročního hodnocení zaměstnanců vč. identifikace talentů	výsledky hodnotících pohovorů
	vyhotovení plánu potřeb vzdělávání zaměstnanců vč. plánu rozvoje talentů	předložení plánu potřeb vzdělávání zam.

Zdroj: Podnik

Při plnění tohoto projektu jsem se zaměřila zejména na nastavení systému hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotících rozhovorů. Rozhodla jsem se sestavit směrnici pro roční hodnotící pohovor a návod jak ho vést.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnotící rozhovor by měl být dobře připraven, jinak může být zbytečný. Nepřipravenost dává šanci tomu, kdo je lépe verbálně připraven, a tak se může z hodnotitele stát hodnocený. Závěrečný hodnotící pohovor má úskalí i v tom, že není tak složité získat informace, jako je prezentovat zaměstnanci, nejsou-li zrovna příjemné. Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období,“ jak píše Kociánová (2010, s. 153)

Objektivní hodnocení slouží ke zlepšení výkonů v práci a jako základ dalších aktivit personálního managementu.

V této části se zabývám systémem hodnocení zaměstnanců, který zahrnuje vytvoření směrnice pro roční hodnotící rozhovor, návod k vedení rozhovorů, informace pro hodnocené, průběh hodnotících pohovorů, výsledky hodnocení a návrh vzdělávacího plánu, který se od toho odvíjí.

4.4.1 *Směrnice pro roční hodnotící rozhovor*

Při vytváření směrnice jsem vycházela z teoretických poznatků uvedených v této práci a také z materiálů společnosti, jimiž byli podklady pro hodnotící rozhovory, které ve společnosti proběhly, ale nebyly dotaženy do konce.

Směrnici jsem rozložila do několika částí. Na začátku jsem uvedla, že směrnice je součástí personálního řízení společnosti. Hodnocení zaměstnanců představuje nutnou součást cílevědomého řízení lidských zdrojů ve společnosti. Závěry hodnocení nebudou bezprostředně spojovány s odměňováním. Hodnocení by mělo sloužit především jako poradenská služba pro zaměstnance a vedoucí by zde měl vystupovat jako poradce. Důvodem je navození pozitivního vztahu k hodnocení jak u pracovníků, tak i u vedoucích.

Další částí směrnice bylo vysvětlení jejího účelu. Při hodnocení pracovníků se zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci a jak plní úkoly a požadavky kladené na dané pracovní místo. Také se zjišťuje, jaké je jeho pracovní chování, jeho vztahy ke kolegům, k zákazníkům, ale i dalším osobám, se kterými přijde při práci do kontaktu. Zjištěné skutečnosti

se s pracovníkem projednávají a hledají se způsoby, jak případné nedostatky napravit, popř. jaká zavést opatření.

Výstup pohovoru:

- stanovení ukazatelů, cílů nebo úkolů do dalšího období a postupy k jejich dosažení,
- určení rozvojových opatření k dosažení vyšší úrovně kompetencí,
- návrh dalšího vývoje kariéry zaměstnance,
- vhodné návrhy a postupy k řešení případných problémů,
- zjištění spokojenosti a názorů zaměstnance na vlastní práci a na společnost.

Význam hodnocení pro:

a) firmu:

- zvýšení výkonu, produktivity a jakosti práce,
- zvýšení loajálnosti zaměstnanců a jejich zájem o výsledky,
- zlepšení komunikace;

b) vedoucího pracovníka:

- více a hlouběji poznat osobnost hodnoceného zaměstnance,
- získat podklady pro perspektivní vývoj zaměstnance a jeho přípravu na případnou kariérovou dráhu,
- návrhy na zlepšení výkonu,
- rozpoznání určitého pracovního potenciálu zaměstnance,
- zvýšit důvěru a autoritu vedoucího;

c) zaměstnance:

- zjištění jaké očekávání a představy má vedoucí,
- zhodnocení vlastního výkonu (možnosti zlepšení),
- konkrétní informovanost o úspěších i nedostacích,
- možnosti prezentování svých potřeb a osobních cílů,
- stanovení možnosti a formy dalšího rozvoje,
- zjištění všech možností ke zlepšení kariérové dráhy,
- stanovení ukazatelů, cílů nebo úkolů do dalšího období a možné postupy k jejich dosažení,
- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- zvýšení uspokojení z práce.

Dále zde bylo důležité vysvětlit přínosy hodnocení. Pravidelné hodnocení by mělo přinést:

1. zvýšení výkonu – hodnotící pohovor stanoví, ve kterých oblastech a směrech zaměstnanec zvýší výkon, co pro to udělá on sám a v čem mu pomůže zaměstnavatel.
2. správné obsazení pozic – hodnotící pohovor manažerovi přinese potřebné signály, zda je potenciál zaměstnance využíván pro odpovídající práci a zda je na správné pracovní pozici.
3. finanční ohodnocení – hodnotící pohovory dávají příležitost analyzovat, jak zaměstnanec splnil hlavní úkoly a na tomto základě navrhnout zvýšení mzdy.
4. znalost perspektivy – každý zaměstnanec potřebuje znát svoji perspektivu. Tato znalost je důležitou motivací k výkonu a současně faktorem, který stabilizuje zaměstnance a zvyšuje loajalitu vůči společnosti.
5. tvorba kariérových plánů – na základě znalosti perspektivy a výsledků hodnotícího pohovoru může manažer vytvářet kariérové mapy – plán odborného růstu, postupů a personálních rezerv.
6. růst kvalifikace – hodnocení upřesní potřeby kvalifikačního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.
7. výběr nových zaměstnanců – výsledky hodnotících pohovorů mohou indikovat míru úspěšnosti výběru nových zaměstnanců.
8. informovanost – pravidelné hodnotící pohovory jsou důležitým obousměrným informačním kanálem.

Periodicita pohovorů

Hodnotící pohovor se provádí jednou ročně, avšak během roku je třeba sledovat hodnocené zaměstnance, abychom měli potřebné podklady k rozhovoru.

Pohovory budou probíhat od top managementu směrem k nižším úrovním řízení. Jde o efektivní dekomponování cílů organizace, předávání strategických informací a přejímání „vzorového“ vedení hodnotících pohovorů.

Metodické pokyny

- I. Vedoucí personálního útvaru navrhne systém hodnocení, konzultuje jej s vedoucími pracovníky, proškolí je jak provádět hodnocení, kontroluje pravidelnost hodnocení, uchovává hodnotící materiály.
- II. Hodnocení – vedoucí personálního útvaru svolá na společnou schůzku všechny vedoucí zaměstnance a vysvětlí jim význam a přednosti pravidelného hodnocení, zdůraznění, že účelem hodnocení je sladit cíle firmy s potřebami zaměstnance, zlepšit komunikaci a otevřenost, zhodnotit odvedenou práci, zjistit v čem zaměstnanec spatřuje svoje slabé stránky a jakým způsobem mu může vedoucí pomoci je řešit – např. školení, týmová spolupráce, účinná pomoc vedoucího apod., účelem hodnocení není postih, ale vytvoření podmínek pro lepší spolupráci, dosažení vyšší kvality práce, odměňování zaměstnance podle jeho přínosu k dosažení firemních cílů, rozpoznání pracovního a tvůrčího potenciálu zaměstnance, nacházet skryté schopnosti zaměstnance a na nich budovat kariérový růst, popř. zaměstnance zařadit na takové funkční místo, kde se zaměstnanec lépe uplatní a bude se rozvíjet.
- III. Hodnocení je otevřený dialog, rozmluva nadřízeného a zaměstnance, zaměstnanec musí vědět, že nadřízený práci kontroluje, dobré výsledky chválí, nedostatky vytýká a společně hledají nápravu. Hodnocení se nesmí stát pouze formálním aktem, vytratil by se jeho účel a zaměstnanci by ztratili důvěru. Vedoucí by se měl během pohovoru soustředit na hodnocení konkrétních pracovních výsledků, rozhodně by se neměl snižovat k negativnímu hodnocení povahy člověka. Hodnotící pohovor má motivovat, nikoliv zesměšňovat nebo ponižovat hodnoceného pracovníka. Zaměstnance by vedoucí neměl srovnávat s ostatními a nedovolit to ani hodnocenému člověku.
- IV. Přímý nadřízený (=hodnotitel) seznámí hodnocené spolupracovníky se stanovenými kritérii a s každým jednotlivcem dohodne termín. Současně předá zaměstnanci „Informace pro hodnocené“ spolu s „formulářem S“ (rozlišeno na S/T=technickohospodářské funkce a S/D=dělnické funkce) a vyzve zaměstnance, aby si dopředu připravil sebehodnocení a současně provedl zhodnocení zaměstnavatele.
- V. Hodnocení se uskuteční v uzavřené místnosti, v klidném, nikým nerušeném prostředí, atmosféře důvěry, hodnocení začíná neformálním úvodem. Doba rozhovoru u standardního hodnocení by měla činit asi 30 minut. Úvodem je zaměstnanec seznámen s tím, že hodnocení je dialog a že je třeba, aby se k názorům hodnotitele vyjadřoval,

aby sdělil vše, co považuje za důležité pro svoji práci, sdělil představy svého rozvoje apod.

- VI. Hodnotitel se na hodnocení důkladně připraví, dopředu si připraví hodnocení daného zaměstnance s uvedením důvodů, proč hodnotí dané kritérium příslušným stupněm a jaký je požadovaný stav kritéria. Dále by měli společně hledat cesty, jak požadovaného stavu dosáhnout. Hodnotitel si připraví hodnocení na daném formuláři nejlépe tužkou z důvodů různých korektur, na přiloženém volném listě si připraví zdůvodnění jednotlivých kritérií, aby dokázal při pohovoru rychle a správně argumentovat.
- VII. Dále zhodnotí plnění konkrétních úkolů z předchozího hodnocení, popř. úkolů, které byly uloženy v průběhu hodnoceného období, zaznamená úspěchy zaměstnance, nezdary a společně navrhnou opatření k nápravě. Na druhé straně formuláře zhodnotí přínos školící akce, uloží úkoly na následující období. Na závěr navrhne hodnotitel doporučení k osobnímu rozvoji, ke zlepšení činnosti, popř. jiná doporučení, které projedná se zaměstnancem. U dělnických profesí jsou jiná jednodušší kritéria, hodnotitel postupuje dle zadání.
- VIII. Hodnotitel požádá hodnoceného zaměstnance, aby se k celkovému hodnocení vyjádřil a aby sám zhodnotil zaměstnavatele, sdělil své připomínky, podal náměty apod.
- IX. Poté hodnocení podepíše hodnotitel a hodnocený, nejedná se o souhlas zaměstnance s hodnocením, ale zaměstnanec podepisuje, že byl veden rozhovor a že byl seznámen s hodnocením a s úkoly na další období. Odmítne-li hodnocený podepsat, poznamená tuto skutečnost hodnotitel místo podpisu hodnoceného.
- X. Na závěr hodnotitel hodnocenému poděkuje za práci, kterou vykonává.
- XI. Výsledné hodnocení bude vyhotoveno 3x – pro hodnoceného, pro nadřízeného a pro personální útvar.

4.4.2 Návod k vedení hodnotícího rozhovoru

Účel hodnocení a jeho cíl

1. Sladit potřeby zaměstnance se strategií a cíly firmy.
2. Zhodnotit odvedenou práci zaměstnance.
3. Zlepšit výkony, komunikaci a otevřenost.
4. Umocnit pocit zaměstnance, že si firma váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy.

5. Poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu.

Příprava rozhovoru

1. Hodnotí vždy přímý nadřízený.
2. Informuje zaměstnance o systému hodnocení – zaměstnanec dopředu obdrží „Informace pro hodnocení“ a formulář a vypracuje si sebehodnocení s odůvodněními.
3. Schůzku naplánuje s časovým předstihem, nejlépe jeden týden, a zajistí, aby v průběhu hodnocení nedošlo k vyrušení (vypnuté mobily, nenechat se odvolávat apod.).
4. Zpracovat si dopředu zhodnocení zaměstnance, a to nejlépe tužkou, aby byla možnost následné korekce, na volném listě si připraví zdůvodnění jednotlivých kritérií.
5. Ve fázi přípravy si oba účastníci vzájemně předají vyplněné hodnocení, aby se mohli včas seznámit s názorem druhé strany a připravili si vhodné otázky a argumenty. Hodnocení výkonů provádí pouze hodnotitel, neboť jasně stanovená kritéria hodnocení výkonů neumožňují odlišný pohled na to, zda výkon byl nebo nebyl splněn. Odlišnosti se mohou týkat pouze názoru na příčiny nízkého výkonu. Hodnocený se s hodnotitelem domluví na termínu výměny vyplněných hodnotících formulářů.
6. Po předání vyplněných formulářů druhé straně se mohou oba účastníci hodnocení individuálně připravovat na vlastní hodnotící rozhovor. Individuální příprava spočívá zejména v:
 - přípravě vhodných formulací otázek a odpovědí,
 - promyšlení možných otázek a odpovědí druhé strany,
 - přípravě argumentů a písemných podkladů,
 - analýze příčin nedostatečných nebo naopak nadprůměrných výkonů,
 - analýze příčin odlišných názorů na úroveň kompetencí,
 - promyšlení návrhů opatření a dohod pro zlepšení výkonu nebo úrovně kompetencí,
 - promyšlení návrhů vhodných rozvojových aktivit nebo kariérního plánu,
 - ujasnění cílů, kterých chceme v průběhu hodnocení dosáhnout.
7. Je velmi užitečné, aby hodnotitel ve fázi přípravy předjednal s vedoucím zaměstnancem s personální pravomocí schválení zásadních změn, které zamýšlí realizovat u hodnoceného (mzda, kariéra, finančně náročné rozvojové aktivity).

8. Dbát na to, že je třeba hodnotit dle výsledků, mírné a shovívavé hodnocení případně přehnaně kritické nikomu nepomůže, pouze vysílá signály o tom, že se jedná o formální postoj a nemá motivační charakter ani pro hodnoceného ani vůči ostatním zaměstnancům

Vedení rozhovoru (Bělohávek, 2009)

1. Úvodem je vhodné zaměstnanci objasnit význam pohovoru i cíle, jichž má být dosaženo. Zamezíme tak případným nedorozuměním a neúměrným očekáváním ze strany hodnoceného. Příhodné je také zdůraznit, že zaměstnance chcete v práci povzbudit, podpořit ho v plnění jeho úkolů, zjistit kde vidí rezervy, co by zlepšil jak ve své práci, tak i v práci týmu.
2. Následně proveďte pozitivní hodnocení. Dejte zaměstnanci najevo uznání za dobré pracovní výsledky. To, že řada věcí běží bez problémů, není samozřejmostí, ale zásluhou pracovníka. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním.
3. Teprve potom začněte mluvit o případných negativních skutečnostech. Kritika musí být konkrétní a postavená na doložených faktech.
4. Srovnávejte Vaše hodnocení se sebehodnocením zaměstnance. Diskutujte a nabádejte zaměstnance k otevřenosti, avšak dávejte si pozor na přílišné odbočení od tématu hodnocení.
5. Zhodnoťte společně úkoly z předchozího období. Diskutujte o průběhu a plnění úkolů, co se podařilo a co naopak ne a proč.
6. Pohovořte si o uplynulých školeních a o jejich přínosech pro práci zaměstnance.
7. Závěrem stanovte cíle a úkoly – stručné, jasné, srozumitelné, termínované a akceptované zaměstnancem. Podřízený má možnost projevit svou (byť i domnělou) nezpůsobilost pro daný úkol, obavu z náročnosti cíle a vyžádat si pomoc vedoucího v určitých věcech.
8. Vyzvěte zaměstnance, aby se vyjádřil, v které oblasti by se potřeboval vzdělávat, jaká je jeho představa kariérového růstu.
9. Požádejte zaměstnance, aby se sám vyjádřil k hodnocení a současně, aby zhodnotil zaměstnavatele. Sdělil připomínky a námítky.
10. Podepište záznam hodnocení spolu s hodnoceným zaměstnancem (zaměstnanec podepisuje, že byl seznámen s hodnocením, nikoli že s tím souhlasí).

11. Pokud bude nespokojen s hodnocením, bude vidět v hodnocení zaujatost hodnotitele, projednejte znovu a v případě rozporů požádejte přímého nadřízeného o zhodnocení sporných bodů a jeho vyjádření.
12. Ukončete pohovor pozitivně, povzbudivě a v poslední řadě také poděkujte zaměstnanci za jeho práci.

Chování hodnotitele během rozhovoru

- Zachovávejte klid, rozvahu a přímost
- Povzbuzujte podřízeného, aby mluvil volně, poskytoval informace, názory i rady a současně, aby vám kladl otázky
- Rozmlouvejte s ním o jeho zkušenostech, o tom co by mohl dělat ještě lépe
- Ukažte přímý zájem o jeho práci i o jeho problémy,
- Nenuťte jej, aby zaujal obrannou pozici,
- Chvalte, co zasluhuje chválu a kritizujte přímo a konstruktivně, např. tohle by se mělo zlepšit, co byste navrhoval - nechávat prostor k návrhům hodnoceného,
- Neuplatňujte rovnostářství, nehodnoťte jen ve středu stupnice – ztrácí význam
- Nenechávejte se ovlivňovat sympatiemi a antipatiemi – hodnoťte výsledky, buďte spravedlivý.

Realizace a kontrola ujednání a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru (Pilařová, 2007)

Při podcenění se hodnocení stane neúčinným nástrojem pro řízení výkonu. Cíle napsané na papíře, jejichž plnění nikdo nevyžaduje, nejsou obvykle realizovány. Je proto potřeba stanovit termíny a způsoby kontroly, osobu zodpovědnou za kontrolu uskutečňování cílů, na kterých se vedoucí se zaměstnancem dohodli během pohovoru. Může nastat situace, kdy plnění operativních úkolů bude přednější než ty dlouhodobé, na které se může časem zapomenout. Z tohoto důvodu může být stanovení cílů při hodnocení vnímáno jako formalita a zaměstnanci pak nechápou, proč se mají zabývat jejich definováním, když není potřeba je realizovat.

4.4.3 Informace pro hodnocené

Účel hodnocení a jeho cíl

1. Zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ne zaměstnance soudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti,
2. sladit potřeby zaměstnance se strategií a cíli firmy,
3. zhodnotit odvedenou práci,
4. zlepšit komunikaci a otevřenost,
5. umocnit pocit zaměstnance, že si firma váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy,
6. poznat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu.

Příprava na rozhovor

1. Váš nadřízený si s vámi domluví s časovým předstihem termín schůzky.
2. Připravte se na hodnocení, formulář s kritérii si vyhodnoťte sami – u každého kritéria zakroužkujte číslo dané stupnice. Nadřízený provede zhodnocení na samotném formuláři.
3. Ve fázi přípravy si oba účastníci vzájemně předají vyplněné hodnocení, aby se mohli včas seznámit s názorem druhé strany a připravili si vhodné otázky a argumenty. Hodnocení výkonů provádí pouze hodnotitel, neboť jasně stanovená kritéria hodnocení výkonů neumožňují odlišný pohled na to, zda výkon byl nebo nebyl splněn. Odlišnosti se mohou týkat pouze názoru na příčiny nízkého výkonu. Hodnocený se s hodnotitelem domluví na termínu výměny vyplněných hodnotících formulářů.
4. Po předání vyplněných formulářů druhé straně se mohou oba účastníci hodnocení individuálně připravovat na vlastní hodnotící rozhovor. Individuální příprava spočívá zejména v:
 - přípravě vhodných formulací otázek a odpovědí,
 - promyšlení možných otázek a odpovědí druhé strany,
 - přípravě argumentů a písemných podkladů,
 - analýze příčin nedostatečných nebo naopak nadprůměrných výkonů,
 - analýze příčin odlišných názorů na úroveň kompetencí,
 - promyšlení návrhů opatření a dohod pro zlepšení výkonu nebo úrovně kompetencí,

- promyšlení návrhů vhodných rozvojových aktivit nebo kariérního plánu,
 - ujasnění cílů, kterých chceme v průběhu hodnocení dosáhnout.
5. Pochvalte se za činnosti a úkoly, které se Vám podařilo úspěšně splnit.
 6. Uveďte slabší stránky své činnosti s návrhem, jak je řešit.

Rozhovor

1. Na schůzku si přineste vyhodnocené materiály, poznámkový papír a tužku. Vypněte mobil a spolu s hodnotitelem se věnujte pouze rozhovoru, nenechejte se nikým odvolávat ze schůzky.
2. Diskutujte, hodnocení je rozhovor, nikoliv monolog nadřízeného.
3. Využívejte předem připravených písemných poznámek a během rozhovoru si dělejte poznámky.
4. Nesvalujte vinu za špatné výsledky na jiné, snažte se najít konstruktivní řešení, pokud si nevíte rady, požádejte o pomoc nadřízeného.
5. Přistupujte k hodnocení jako k rozhovoru, který má motivační úlohu, nadřízený Vás nechce trestat, chce za Vaši aktivní účasti najít vhodná řešení ke zlepšení výkonu, popř. k Vašemu profesnímu růstu, ke sladění Vašich potřeb s cíli firmy.
6. Nadřízený Vám za Vaši aktivní účasti stanoví úkoly na následující období.
7. Zrekapitulujte hodnocení a seznámí Vás se závěrem hodnocení.
8. Vyjádříte se, v které oblasti potřebujete pomoci, v čem máte potřebu dalšího vzdělání, zda pozice kterou vykonáváte, Vás uspokojuje, zda máte zájem o profesní růst, jaká práce by Vás nejvíce ve firmě bavila a uspokojovala, co jste pro to ochoten udělat.
9. Na závěr máte prostor k vlastnímu komentáři a současně ke zhodnocení zaměstnavatele – náměty, konstruktivní připomínky.
10. Pokud jste nespokojeni s hodnocením, požádejte nadřízeného o rozebrání sporných bodů ještě jednou.
11. Podepište hodnocení – podpisem vyjadřujete, že byl veden rozhovor, že jste byl seznámen s úkoly a závěry hodnocení.

Formuláře pro roční hodnotící pohovory jsou obsahem přílohy č. 3. První formulář je označen S/T a je určen, jak již bylo řečeno pro technickohospodářské funkce a druhý formulář s označením S/D pro dělnické funkce.

4.4.4 Průběh a výsledky hodnotících rozhovorů

Před samotným zahájením hodnotících rozhovorů, musela být směrnice nejprve rozeslána managementu, aby se k ní vyjádřili svými připomínkami a mohlo dojít k případné nápravě. Následovala písemná příprava vedoucích na roční hodnotící rozhovory, kdy termín plnění byl do konce ledna 2011.

Od začátku února 2011 již začaly probíhat hodnotící rozhovory od top managementu k nižším úrovním, které měly trvat do konce února, avšak termín byl posunut do konce dubna. Tím se také posunul termín analýzy a vyhodnocení ročního hodnocení zaměstnanců a vyhotovení plánu potřeb vzdělávání zaměstnanců.

Nicméně z větší části již hodnotící rozhovory proběhly a ukázkou vyplněných hodnotících formulářů můžete vidět v příloze č. 5, avšak tyto formuláře vyplňovali pouze zaměstnanci zastávající technickohospodářskou funkci. Je to právě z toho důvodu, že na výrobě tyto hodnotící rozhovory prozatím neproběhly.

Personální oddělení od hodnotících rozhovorů očekává tyto výsledky:

1. Zlepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným především z hlediska komunikace.
2. Stanoví se plán rozvoje zaměstnance a také to, kterým směrem se ubírá, tzn., jestli chce budovat kariéru a postoupit výš nebo pouze prohlubovat své znalosti na nynější pozici či nedělat nic, protože je spokojený s tím, jak to je.
3. Zjištění potřeb dalšího vzdělávání zaměstnance, které se také odvíjí od toho, zdali chce budovat kariéru nebo prohlubovat znalosti. Dále záleží na zjištěných nedostatcích zaměstnance a jejich příčinách, od čehož mohou být navržena konkrétní školení, která by měl zaměstnanec absolvovat pro odstranění těchto nedostatků a tím zlepšení své práce.
4. Řešení nespokojenosti zaměstnanců je další oblastí, která by měla vyplynout z hodnocení. Zaměstnanci by měli dát najevo, s čím jsou nespokojeni a proč, a mohou také navrhnout opatření, která by to měla zlepšit.

4.4.5 *Vzdělávání*

Jak již bylo zmíněno, vzdělávání se bude odvíjet od výsledků hodnotících rozhovorů. Přestože průběh hodnotících rozhovorů nebyl ještě zcela ukončen, již bylo možné pro obchodní síť vypracovat plán vzdělávání.

Plány byly vytvořeny s ohledem na rozdělení vzdělávání na vnitrofiremní, externí a samostudium, jak již bylo uvedeno v kapitole 3 Charakteristika společnosti v části 3.3. Vzdělávání.

Zaměříme se nejdříve na vnitrofiremní školení, které z hodnocení vyplynulo, jak ukazuje tab. 4.4.5a. Pro jednotlivé pozice se různí nutnost vnitrofiremního školení. Znalost produktů včetně technické argumentace uvádí úroveň znalostí, které by jednotlivé pozice měly dosáhnout. Úroveň této znalosti se testuje, takže pokud zvládne zaměstnanec testy na po něm požadovanou úroveň, tak nemusí školením procházet. Týká se to také dalších školení uvedených v tabulce.

Školení legislativy zahrnuje zákon o veřejných zakázkách, ČSN, vyhlášky a další; školení na CRM a na software zahrnuje jen ty zaměstnance, kteří v nich pracují; školení na vnitrofiremní procesy zahrnuje popis jednotlivých procesů ve společnosti a je povinné pro příslušné zaměstnance daného procesu; specializované školení vztahující se ke konkrétním zakázkám a je povinné pro všechny obchodníky, kteří uzavírají tyto zakázky; školení montážních postupů a školení obchodních dovedností pro obchodní manažery, kdy základní úroveň zajišťuje interní lektor a pokročilou úroveň externí lektor.

Všichni zaměstnanci by měli být v měsíci dubnu 2011 nejdříve na základě dotazníku a testu rozřazeni do školení, které musejí absolvovat.

Tab. 4.4.5a: Plán vnitrofiremního vzdělávání

POZICE	vnitrofiremní ŠKOLENÍ							
	znalost produktů vč. technické argumentace úroveň	legislativa různé úrovně	CRM	Soft-ware	vnitrofiremní procesy (vč. obchodního manuálu)	specializované školení	montáže úroveň	obchodní dovednosti vč. obchodní argumentace úroveň
regionální ředitel	1 - 2	ano	-	-	ano	-	základní	pokročilý
manažer pro partnerský prodej	1 - 2	ano	ano	-	ano	-	základní	pokročilý
vedoucí realizací	1 - 3	ano	ano	-	ano	ano	pokročilý	základní
realizátor	1 - 3	ano	ano	-	ano	ano	pokročilý	základní
vedoucí oblastního zastoupení	1 - 2	ano	ano	-	ano	-	základní	pokročilý
obchodní manažer pro významné zákazníky	1 - 2	ano	ano	-	ano	ano	základní	pokročilý
obchodní manažer pro koncové zákazníky	1 - 2	ano	ano	-	ano	ano	základní	pokročilý
vedoucí rozpočtů	1 - 3	ano	ano	ano	ano	-	základní	základní
rozpočtář/ka	1 - 3	ano	ano	ano	ano	-	základní	základní

Ke každému školení je také přiřazen interní lektor, který ho má na starost. Školení jsou samozřejmě detailněji popsány včetně toho, co jednotlivá školení obsahují, např. znalost produktů na úrovni 1 obsahuje první půlku katalogu, úroveň 2 druhou půlku katalogu a úroveň 3 obsahuje hlubší znalost celého katalogu produktů a technické „vychytávky“.

Další potřeby vzdělávání a rozvoje, které vyplynuly z hodnocení, avšak nebylo možné je školit vnitrofiremně, se tedy budou školit externě pomocí agentury. Externí školení jsou uvedeny v tabulce 4.4.5b.

Externí školení se zaměřuje na prezentační dovednosti (schopnost umět prodat sebe/produkt/projekt) a je povinné pro vedoucí zaměstnance. Další oblastí, ve které probíhá externí školení je time management (týká se organizace času), je povinné pro zaměstnance, kteří nezvládají dodržovat termíny a má dvě úrovně základní a pokročilou. Základní zahrnuje použití prostředků pro organizaci času a pokročilá se zabývá přemýšlením o prioritách. Pak je zde třídní motivační seminář pro vedoucí pracovníky a kurz manažer koučem, obojí je povinné určeno pro vyšší management společnosti. Kurz manažer koučem je půlroční cyklus nejen o koučinku svých podřízených.

Tab. 4.4.5b: Plán externího vzdělávání a samostudia

POZICE	externí ŠKOLENÍ				KNIHA				CD					
	prezentační dovednosti	time management úroveň	motivační seminář Business Success	manažer koučem Z. Štěpánek	Baťa: Cesty k úspěchu	Minutový manažer	Ivo Toman							Covey: 7 návyků skutečně efektivních lidí
							Motivace zvenčí je jako smrad	Debordelizace hlavy	Pozitivní myšlení	Co nemá vliv na úspěch	Co ovlivňuje úspěch?	Jak začít MLM?		
regionální ředitel	ano	pokročilý	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
manažer pro partnerský prodej	ano	základní	-	-	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
vedoucí realizací	-	pokročilý	-	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
realizátor	-	pokročilý	-	-	-	ano	-	-	-	-	-	-	-	
vedoucí oblastního zastoupení	ano	pokročilý	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
obchodní manažer pro významné zákazníky	ano	základní	-	-	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
obchodní manažer pro koncové zákazníky	-	základní	-	-	-	ano	-	-	-	-	-	ano	-	
vedoucí rozpočtů	-	pokročilý	-	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	
rozpočtář/ka	-	základní	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Externí školení jsou oproti internímu nákladnější. K plánu je tedy samozřejmě potřeba vypracovat náklady na osobu u jednotlivých školení a pečlivě vybírat zaměstnance, kteří se jich zúčastní, aby náklady nebyly zbytečně vysoké.

V této tabulce jsou také uvedeny knihy a poslechová CD pro samostudium, kdy je napsáno, pro které pozice je vhodné.

5 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení zaměstnanců, které bylo součástí strategie řízení lidských zdrojů. K tomu abych to splnila, bylo třeba poznat společnost a její strategii, které jsem rozvedla na začátku praktické části.

Praktická část vycházela z teoretické části, která zahrnovala řízení lidských zdrojů, personální činnosti, strategické řízení lidských zdrojů, personální útvar, hodnocení zaměstnanců především pomocí hodnotícího rozhovoru, implementace systému hodnocení a vzdělávání.

Po seznámení se strategickými projekty na začátku praktické části jsem se zaměřila pouze na jeden, který jsem následně začala uskutečňovat v části „Hodnocení zaměstnanců“.

Nejdříve jsem navrhla, jak by měla vypadat interní směrnice pro roční hodnotící rozhovory, přičemž jsme vycházela z teorie a provedených hodnotících rozhovorů, které ve společnosti proběhly před více než šesti lety, ale již se nedochovaly v elektronické podobě, pouze vyplněné. Tato směrnice obsahuje vysvětlení účelu rozhovorů, jejich periodicitu, metodické pokyny, návod k vedení hodnotících rozhovorů a informace pro hodnocené.

V další části popisují průběh a výsledky hodnotících rozhovorů. Bohužel hodnotící rozhovory se nestihly uskutečnit u všech zaměstnanců do odevzdání diplomové práce, a tudíž výsledky jsou uvedeny pouze obecně. Od výsledků se měl odvíjet plán vzdělávání, a proto aspoň u obchodní sítě, u které rozhovory proběhly, uvádím plány na další vzdělávání a rozvoj dle pracovních pozic.

Seznam literatury

Knihy

1. ARMSTRONG, M. [i]Řízení lidských zdrojů.[/i] Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HRONÍK, František. [i]Hodnocení pracovníků.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. [i]Personalistika pro malé a střední firmy.[/i] 1. vydání, Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. HRONÍK, František. [i]Rozvoj a vzdělávání pracovníků.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. FOOT, M.; HOOK, C. [i]Personalistika.[/i] 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KOUBEK, J. [i]Řízení lidských zdrojů.[/i] 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOUBEK, J. [i]Řízení pracovního výkonu.[/i] 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
8. PILAŘOVÁ, Irena. [i]Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
9. WAGNEROVÁ, Irena. [i]Hodnocení a řízení výkonnosti.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
10. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. [i]Efektivní vzdělávání zaměstnanců.[/i] 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
11. TURECKIOVÁ, Michaela. [i]Řízení a rozvoj lidí ve firmách.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
12. KOUBEK, J. [i]Personální práce v malých a středních firmách.[/i] 3. dopl. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

13. KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. [i]Řízení lidských zdrojů.[/i] 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
14. DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. [i]Management a moderní organizování firmy.[/i] 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
15. BĚLOHLÁVEK, František. [i]Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
16. MATHIS, R.; JACKSON, J. [i]Human Resource Management.[/i] 12th edition. USA: Thomson Learning, 2008. 650 p. ISBN -10:0-324-74610-5.
17. KOCIANOVÁ, Renata. [i]Personální činnosti a metody personální práce.[/i] 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. Interní materiály společnosti.

Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
např.	například
obr.	obrázek
příp.	případně
resp.	respektive
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Lucie Valentová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Pod Hájojnou 2, 787 01, Šumperk